

사업 단계별 의사결정 지원 게이트웨이 리뷰 체계 구축

Development of Gateway Review System for Supporting Collaborative Decision-Making through Project Life Cycle

신 승 우* 이 준 성** 이 지 희*** 박 경 록*** 임 지 연***
Shin, Seung-Woo Yi, June-Seong Lee, Jee-Hee Park, Kyung-Rog Lim, Ji-Youn

요 약

최근 증가하고 있는 도시환경정비사업, 재개발 사업 등과 같이 민·관이 함께 주관시행주체로서 참여하는 도시재생사업은 관리영역 혹은 주관주체에 따라 다수의 독립된 프로젝트로 구분할 수 있으며 각 프로젝트는 고유의 업무 프로세스에 의해 수행된다. 다수의 프로젝트가 병행 혹은 순차적으로 진행됨에 따라 프로그램 거버넌스 개념이 적용된 관리방안으로써 사업단계별 검토와 협의가 요구되는 지점(Gate)을 시행주체와 다수의 참여자가 공통으로 인지하고 프로젝트의 특성을 반영하여 설정하는 것이 중요하다. 또한 사업단계별 이해관계자의 역할과 책임이 규정되고 의사결정을 위한 객관적인 필요정보가 공유될 수 있을 때 신뢰가 형성되며 결국 이해관계자간의 상충구도에서 협력구도로의 전환을 기대할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 도시재생사업과 같은 메가프로젝트(Mega Project)의 시행주체가 사업관리를 효과적으로 수행할 수 있도록 사업단계별 주요 의사결정 지원도구로서 게이트웨이 리뷰(Gateway Review) 체계 구축을 제시한다.

키워드 : 게이트웨이 리뷰, 협력적 의사결정, 도시재생사업

1. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

다수의 프로젝트가 동시에 수행되어 프로그램 관리(Program Management)가 필요한 메가프로젝트(Mega Project)의 사업 진행은 가용자원의 상황을 포함한 여러 가지 사업여건에 따라 서로 다른 프로젝트가 병행 또는 순차적으로 진행된다. (조동현 2008) 이와 같이 메가프로젝트 수행에서는 프로그램 관리차원에서 사업시행주체의 의사결정지원을 위한 사업단계별 검토체계의 수립이 요구된다.

사업초기단계에서 사업의 핵심 관리 사안을 인지하고 프로세스상의 주요 의사결정 지점들과의 관계를 파악할 수 있다면 사업시행주체의 통합적인 의사결정 지원이 가능하다. 이는 최근 증가하고 있는 도시환경정비사업, 재개발 사업 등과 같이 민·관이 함께 주관 시행주체로서 참여하는 도시재생사업의 수행에

서도 동일하게 적용될 수 있다. 도시재생사업은 사업단계별로 주관하는 시행주체가 변화되며 다양한 이해관계자들 간에 발생하는 갈등의 조율과 복잡한 업무 프로세스로 인하여 효율적인 사업관리의 어려움을 겪어오고 있다. 또한 법·제도적으로 공공이 지원하고 조율하는 역할이 강화되고 있으며 이를 효과적으로 수행하기 위하여 민·관의 협력적인 의사결정 지원체계가 필요하다. 도시재생사업은 관리영역 혹은 주관주체에 따라 다수의 독립된 프로젝트로 구분되며 고유의 업무 프로세스에 의해 수행된다. 이렇게 다수의 프로젝트가 병행 혹은 순차적으로 진행됨에 따라 프로그램 거버넌스 개념을 적용한 관리방안으로써 사업단계별 검토와 협의가 요구되는 지점(Gate)을 시행주체와 참여자가 공통으로 인지하는 것이 필요하다.

본 연구에서는 도시재생사업의 시행주체가 사업관리를 효과적으로 수행할 수 있도록 사업단계별 주요 의사결정 지원 도구로서 게이트웨이 리뷰(Gateway Review)체계를 제시하고 그 타당성 검증을 실시하고자 한다. 이를 통해 분절적이고 단편적인

* 일반회원, 이화여자대학교 대학원 박사과정, 081ARG01@ewhain.net

** 중신회원, 이화여자대학교 건축공학과 조교수, 공학박사(교신지자), jsyi@ewha.ac.kr

*** 일반회원, 이화여자대학교 대학원 석사과정, zehele@hotmail.com, kyungrog@hotmail.com, moonurella@hotmail.com

도시재생사업의 의사결정체계를 통합적, 체계적으로 구축하여 사업수행과 관리의 효율성을 제고하고자 한다.

1.2 연구의 범위 및 절차

본 연구는 개발사업비가 500억원 이상이며 개발형태가 입체·복합공간 개발이고 장기적인 사업으로 프로그램 거버넌스 메니지먼트(Program Governance Management)가 요구되는 메가프로젝트를 대상으로 하였다. 국내의 메가프로젝트중에서 공공영역과 민간영역의 혼재와 이해관계에 따른 복잡한 의사결정구조를 가지는 도시재생사업의 업무 프로세스를 기반으로 연구를 수행하였으며 내용은 국내 도시재생사업의 총 6가지 사업방식¹⁾중에서 대규모 사업으로 분류되는 조합방식을 중심으로 구성하였다.

연구수행의 진행절차는 다음과 같다.

첫째, 도시재생사업의 현황을 이해하고 선행연구 고찰을 통하여 협력적인 의사결정에 관한 개념을 정립한다.

둘째, 게이트웨이 리뷰 구축 사례 및 활용현황조사를 근거로 도시재생사업에서의 주요검토 단계를 도출한다. 유사사업을 경험한 전문가 자문회의를 통하여 사업단계별 협력적인 검토 지점(Gate)선정과 해당지점의 관리 사안을 정의한다.

셋째, 사업시행주체의 사업단계별 의사결정업무 지원 도구로써 게이트웨이 리뷰 체계의 구성요소를 정립하고 절차를 수립한다.

넷째, 'S상가 00구역'으로 테스트 베드(Test Bed)를 선정하고, 본 연구에서 제시한 게이트웨이 리뷰 체계에 대하여 구성 항목의 적절성과 리뷰 절차의 타당성을 검증한다.

2. 도시재생사업의 이해

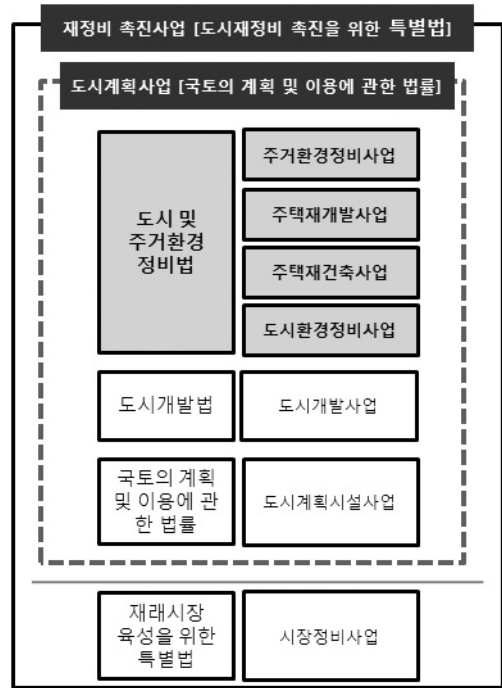
2.1 도시재생사업의 현황

도시재생은 장기적이며 구체적인 비전에 입각하여 도시 내 쇠퇴 또는 저활용 지역을 물리적으로 개선하고 경제·사회·문화적으로 활성화하여 도시의 지속적인 성장을 도모하며 도시에서 발생하는 각종 문제를 포괄적이고 종합적으로 해결하고자 공공·영리·비영리 등 사회 전 부문이 참여하는 전략적인 활동이다. (도시재생사업단2009)

본 연구에서의 도시재생사업은 '도시재정비촉진을 위한 특별법'을 근간으로 이루어지는 재정비 촉진사업 중에서 그림1과 같이 '도시및주거환경정비법'에 따른 4개의 사업을 포함한다. 도

1) 일괄매수 민간개발, 지주공공 민간개발, 조합공공 공동개발, 토지등소유자공공 공동개발, 공공지정 공동개발, 공공지정 민간개발

시재생사업과 관련된 현행법으로는 '국토의 계획 및 이용에 관한 법률', '도시개발법', '도시및주거환경정비법' 등 다수의 관련법이 사업진행의 의사결정에 영향을 미친다. 또한 도시재생의 대상이 되고 있는 기성시가지는 신개발지와 달리 재산권을 바탕으로 한 복잡한 권리관계를 보임에 따라 정비는 매우 복잡하게 전개될 수 밖에 없다. (배웅규2005) 이는 도시재생사업의 추진 과정에서 불법·탈법²⁾의 원인이자 결과로서 분쟁을 야기하고 도시재생사업의 관리와 추진의 실질적인 문제점이다. (조병인의 2008) 도시재생사업의 하나인 도시환경정비사업의 경우 정비대상 외의 절반이 넘는 구역에서 사업추진의 지연과 중단이 발생한다. (배순석2008) 이는 제도의 허점과 맹점에 대한 분석을 통한 공공의 조정과 지원 그리고 참여자별 역할과 책임의 정립을 요구한다.



주 : 도시재생사업단(2009)

그림 1. 도시재생사업 관련 법체계

2.2 도시재생사업에서의 공공의 역할

'도시환경정비법' 제8조에 근거하면 도시재생사업은 총6개의

- 2) 도시재생사업(조합방식)의 실태 분석을 통해 관리 및 사업추진상의 문제요소를 10가지 유형으로 분류하였으며 해결방안으로서 추진주체를 비롯한 관련자들의 역할검증을 통한 책임소재 확립을 제안
- 3) 도시환경정비사업은 1973년 서울에서 11개 구역이 도심재개발구역으로 지정된 후 2004년 말까지 약240만m2의 지역을 대상으로 구역지정이 이루어짐. 전체 대상구역 519소 중 완료되었거나 시행중인 구역은 2008년 현재 215소이며 전체 대상구역의 58.5%인 304개 구역에서는 사업이 전혀 진행되고 있지 않음

사업방식이 있으며 각 방식별, 사업단계별로 사업시행자 및 이해관계자의 구도가 다르다. 이와 같이 도시재생사업은 다수의 이해관계자들이 서로 다른 입장에서 목표를 추구함에 따라 다양한 커뮤니케이션 경로와 복잡한 의사결정 구조가 나타난다. 또한 사업시행과정에서 얽힌 이해관계와 그에 따른 사업주체간의 갈등을 풀어내는데 막대한 시간과 비용을 소모하고 있는 실정이다. (서원희2008) 특히 6개의 사업방식 중에 대규모 사업으로 분류되는 조합방식은 자금조달이나 관리역량 측면의 이유로 개발수법, 사업시행방식의 결정, 개발환경, 기반시설의 조성, 개발이익의 배분과 환수, 이주 대책 등의 문제에서 공공이 지원하고 조정해야하는 필요성이 요구된다. (양운재 외 2004)

2009년 2월 6일 개정된 ‘도시및주거환경정비법’(이하 도시정비법)에 따르면 도시재생사업에서 공공기관의 조정자로서의 역할이 강조되고 있다. 또한 2009년 7월부터 서울시에서 시행하고 있는 공공관리자 제도⁴⁾에 2010년 서울시 예산 21조 중 83억 원이 지원된다. 이와 같이 서울시에서 추진하고 있는 도시재생사업에 대한 공공의 조정자 의지를 반영하는 지원프로그램을 정리하면 표1과 같다.

표 1. 도시재생사업의 공공 지원 프로그램

명칭	내용	현황
공공 관리자 제도	재개발·재건축 사업을 공공이 관리하는 것으로, 구청장이 정비업체를 직접 선정하고 조합설립추진위원회 구성·승인까지 주도적으로 관리하는 제도	2009년7월부터 성수구역 시범시행
분담금 산정 프로그램	조합원이 재개발 여부를 직접 결정할 수 있도록 조합 설립 단계에서부터 분담금 부담액을 알 수 있도록 하는 산정 프로그램의 개발 및 보급	2010년 3월 제공 예정
클린업 홈페이지	도시재생사업의 정보와 진행과정을 시민들이 한눈에 파악할 수 있도록 지원하는 웹 서비스 운영	2009년12월 오픈 예정

3. 협력적 의사결정 지원

3.1 개념정의

도시재생사업은 관련제도와 사업방식별 시행주체의 변화와 이해관계의 복잡성으로 인하여 민간과 공공의 협력적인 파트너십 형성이 필수불가결하다. 민·관의 협력적인 사업수행은 사업 단계별 이해관계자의 역할과 책임이 규정되고 의사결정을 위한 객관적인 필요정보가 공유될 수 있을 때 가능하다. 이와 같이 이해관계자간의 지속적이고 상호 협력적인 의사결정지원체계를 협력적인 의사결정 거버넌스⁵⁾라 정의할 수 있다. 의사결정 지원

4) 재개발·재건축 사업을 공공이 관리하는 것으로, 구청장이 정비업체를 직접 선정하고 조합설립추진위원회 구성·승인까지 주도적으로 관리하는 제도

도구로써 시행주체가 사업의 초기단계에서 사업의 핵심 관리 사안과 주요 관리 지점을 인지하고 프로세스상의 주요 관리 지점들 간의 관계를 파악할 수 있도록 검토하는 절차가 본 연구에서 제시하는 게이트웨이 리뷰 체계이다. 이와 같은 검토절차에서 해당 사업의 참여자 구도와 역할의 정의는 시행자와 이해관계자간의 협력적인 의사결정을 지원하게 된다.

3.2 선행 연구

협력적인 의사결정지원 관련 선행연구는 선진사례를 소개하고 국내 도입방향을 제시하는 내용에 국한되며 정책차원의 성격이 강하고 건설관리측면에서 민·관의 파트너십 운용에 관한 실질적인 적용방안 연구는 미약하다. 따라서 민관의 협력적인 의사결정지원 체계의 원리와 활용성을 이해할 수 있는 사례 분석과 국내 도시재생사업에 적용할 수 있는 방안의 모색이 요구된다.

표 2. 협력적 의사결정지원 관련 선행연구

저자(연도)	연구내용
서원희 외 (2008)	국내 도시재생 거버넌스 체계의 문제점과 선진 사례분석을 통한 향후 도시재생사업의 원활한 추진 및 주민 참여 형 거버넌스 체계 도입방향 제시
Phil Jones and James Evans (2006)	참여주체별 거버넌스 네트워크 도출방안제시
Philip Booth (2005)	도시재생사업 프로세스에서 참여 주체들의 역할과 파트너십 도출방안제시
이현수 외 (2002)	복합건설프로젝트에서의 참여주체간 협력적인 의사결정모델 구축

3.3 “게이트웨이 리뷰(Gateway Review)” 사례

사업관리분야에서 민·관의 협력적인 의사결정 지원 체계가 적용된 사례로서 OGC⁶⁾ 게이트웨이 리뷰 프로세스(Gateway Review Process, 이하 GRP)가 있다. GRP란 프로젝트의 지정된 지점에서 해당 문서와 이해관계자의 검토를 통해 선결조건의 적정성 여부를 검토하는 절차 체계이다. 그림2와 같이 사업의 생애주기단계를 구분하고 이전단계에서 후속단계로 넘어가는 지점을 관문(Gate0~5)이라 명명하였다. 이때 각 관문에서 게이트웨이 리뷰가 실시되기 때문에 모두 6회에 걸친 적정성 평가가 이루어

5) 일반적인 거버넌스는 법·제도적 지원을 바탕으로 각 주체(국가, 시장, 시민사회)가 지속적으로 역할인지, 정보제공, 신뢰확보, 의견조정을 통해 상호합의에 의한 결과를 도출해내는 체계. 거버넌스의 개념은 매우 다양한데, “통치의 행위, 과정 및 권력 또는 정부”(American Heritage Dictionary), “통제나 권위를 적용 대상에 행사하기 위해 필요한 통치의 행위나 방식 또는 규제 체계”로 사전적인 정의를 가짐(Oxford English Dictionary) 그러나 거버넌스를 이해하는 접근방향은 개별 학문분야의 특성과 관심영역에 따라 다양하게 해석되고 일관된 개념정립이 초기단계에 머물러 있음

6) 영국 정부 상무청 : Organization of Government Commercial

어진다. 다만, Gateway Review0(전략적 평가)의 경우는 일회적인 것이 아니라 사업초기 단계부터 종료시점까지 지속적으로 반복된다.

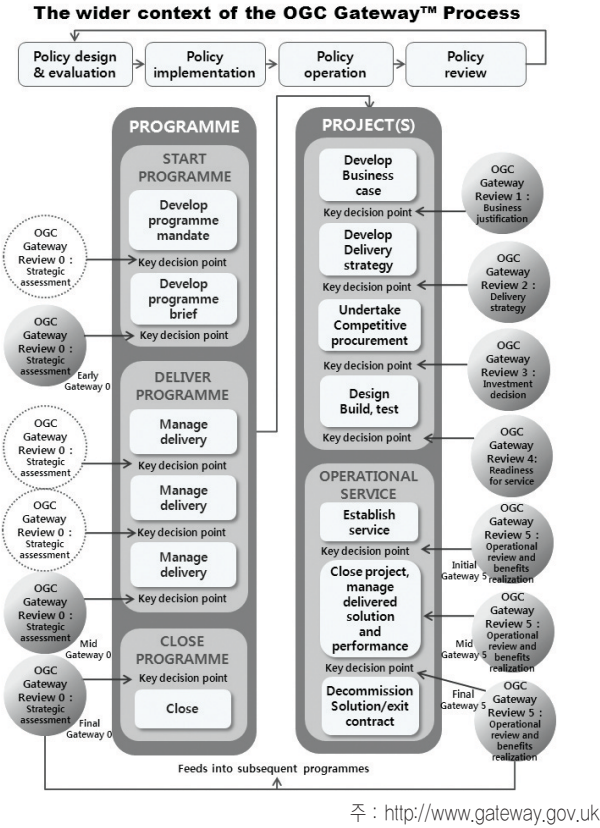


그림 2. 게이트웨이 프로세스

주 : <http://www.gateway.gov.uk>

호주의 공공발주자인 NSW⁷⁾는 프로젝트 생애주기에서 Key Decision Points⁸⁾(총6개 지점)를 설정하고 각 지점별로 7가지 핵심성공요인⁹⁾에 근거한 검토항목을 정의함으로써 프로젝트 수행시 참고할 수 있는 게이트웨이 리뷰를 시행하고 있다.

게이트웨이 리뷰 프로세스에서 공공발주자인 정부 담당기관은 책임자이며 공공기관 전문가와 해당 프로젝트의 실무자 그리고 이해관계자까지 민관 협업을 위한 3개의 독립된 팀¹⁰⁾이 구성된다. 호주 NSW에서는 공공기관이 사업생애주기전체의 주관 주체로서 책임을 지며 사업단계별 검토지점(Gate)에서 해당 검토수행을 위한 팀을 조직하고 필요정보제공과 이해관계자 협의

7) New South Wales Government(호주의 재정 관리국): 공공발주자로서 프로젝트 procurement관리를 위한 시스템 구축과 tool활용 사례

8) strategic, business case, pre-tender, tender evaluation, pre-commissioning, post implementation

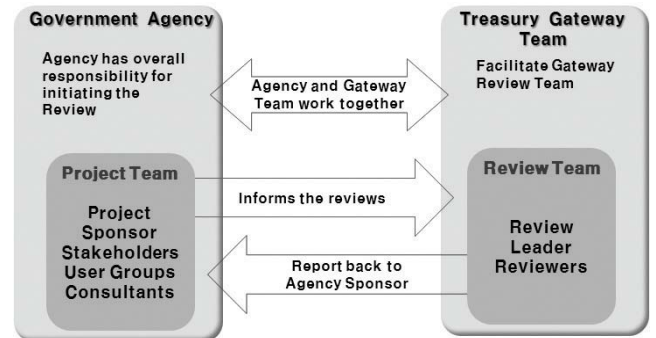
9) service delivery, affordability, sustainability, governance, risk management, stakeholder management, change management

10) Sponsoring Agency Project Team, Gateway Team, Review Team

를 시행하는 협력적 의사결정 거버넌스 개념을 적용하고 있다. 그림3은 게이트웨이 리뷰 체계의 참여자 관계도로서 책임기반인 공공과 프로젝트별 실무자, 이해관계자간에 정보제공, 책임, 보고, 수신 등 참여자 역할과 협력구도를 보여주고 있다.

표 3. 게이트웨이의 정의

구분	내용
정의	프로젝트의 지정된 6개의 핵심 지점(Critical point) 혹은 게이트(gate)에서 이해관계자 협의와 프로젝트 문서 검토 수행 기술적인 평가라기보다 총체적인 관리(성과, 리스크, 품질)의 관점에서 수행
용도	프로젝트 범위와 건적 관리(정확성 확보) 사업기간 및 사업비 관리(초과 예방) 프로젝트 성과물 납품과 가용 자금의 제휴 리스크 관리 관리기관(공공)의 이행능력 개선과 책임소재
주체	3개의 독립된 팀(Sponsoring Agency Project Team, Gateway Team, Review Team)이 협업 담당기관(공공 발주자)이 책임자
절차	사업의 생애주기단계를 구분하고 이전단계에서 후속단계로 넘어가는 지점을 관문(Gate0~5)이라 명명함. 이때 각 관문에서 게이트웨이 리뷰가 실시되기 때문에 모두 6회에 걸친 적정성 평가가 이루어짐



주 : <http://www.treasury.nsw.gov.au>

그림 3. 게이트웨이 리뷰 체계의 민관 협력구도

4. 협력적 의사결정지원 체계의 구축

4.1 Framework

4.1.1 사업단계별 주요 관리 사안

게이트웨이 리뷰의 목적은 프로젝트의 지정된 지점에서 해당 문서와 이해관계자 협의를 근거로 선결조건의 적정성 여부를 검토하는 절차를 통해 사업의 리스크, 성과, 품질 등을 관리하는 것이다. 공공과 민간의 참여주체들이 협력적인 구도에서 사업단계별 주요 사안에 대하여 협의할 수 있는 검토지점의 선정이 중요하며 도시재생사업의 사업단계별 업무 프로세스와 주요 사안의 분석이 선행되어야 한다. '도시및주거환경정비법'에 따른 도시재생사업의 시행절차¹¹⁾(도시재생사업단2009)를 정리하면 도

시재생사업은 사업계획-시행준비-시행-시행종료 및 유지관리 이상 4단계의 순서로 진행되며 각 단계는 1~2단계의 세부시행 절차로 구분할 수 있다. 세부시행절차별로 행정적인 규제와 정책변경, 비효율적인 심의 기준과 같이 민간과 공공간의 분쟁요인이 있으며 사업시행 주도권 관련 다툼, 보상 및 이주 대책 등과 같이 민관과 민간간의 분쟁요인에 근거한 주요 사안이 구분¹²⁾된다. 표4와 같이 공공의 조정자 역할이 요구되는 사안이 사업 단계별로 존재하고, 이는 각 단계별로 민관협력적인 구도에서 검토가 요구되는 지점으로서 게이트(Gate)의 지정이 필요함을 시사한다.

표 4. 사업단계별 주요 사안

사업단계		주요 사안 (분쟁요인)
단계	세부시행절차	
계획	기본계획 수립	행정적인 규제 및 정책 변경
	정비계획수립	비합리적인 계획 및 구역 지정 비효율적인 심의 기준
시행준비	사업시행자결정	사업주체 및 추진방식 결정
시행	사업시행인가	사업시행 주도권 다툼
	관리처분계획인가	보상 및 이주 대책 개발이익의 배분과 환수
시행종료 및 유지관리	착공 및 분양	분담금 문제 건축시공 및 기반시설 설치
	사업의 완료 및 유지 관리	청산이후 유지관리 부담 및 소유권 문제

4.1.2 사업단계별 시행주체와 이해관계자

도시재생사업의 참여주체는 사업을 둘러싼 입장과 관점이 상이한 이해관계자 그룹과 실제 사업을 진행하는 사업시행주체로 나누어진다. (양운재 2004) 서울특별시 균형발전본부, 조합원, 정비사업관리업체, 시공사, 공사, 시·구청관계자 등과 같이 도시재생사업의 참여자들과 총7회에 걸친 면담 및 5명의 각 분야 전문가들과 가진 자문회의에서의 검토과정을 통하여 도시재생사업의 단계별 참여자의 역할을 정의(표5¹³⁾)하였다.

사업단계별 참여자의 등장을 공공부분과 민간부분으로 구분하여 보면 사업초기단계인 '계획' 단계에서는 시행주체가 공공이며 사업방식이 결정된 후 '시행' 단계에서는 사업방식별로 차이가 있으나 공공과 민간이 공동 주관주체가 된다. 사업시행이 '착공 및 분양'으로 진행되면 시공사인 민간이 일반분양 및 시공관련 시행절차를 주관하게 된다. 마지막으로 '사업의 종료 및 유지' 단계에서는 조합 등의 민간이 주관주체가 되고 조합청산이후의 운영도 민간이 주관하게 된다. 이와 같이 사업단계별로 이해관계에 따라 주관주체와 참여자 구도가 변경됨을 알 수 있다. 사업단계별 주관시행주체¹⁴⁾와 주관하는 관리영역을 구분하여 정리하면 표6과 같다.

도시재생사업 중에서 조합방식, 토지등소유자 방식의 경우 토

표 5. 도시재생사업의 생애주기 단계별 참여자 RAM (Role Assignment Matrix)

사업 단계	세부 시행 절차	주요관리업무	공공부문					민간부문					
			입안		인허가권	협의 기관	의견 청취	심의 기관	기업			시민	
			시·군·구청장	특별시장 광역시장 도지사	국·공유재산 기반시설 관련기관	지방 의회	건축 위원회 지방 도시 계획 위원회	용역 업체	정비 업체	시공사	금융 기관	토지등 소유자/조합	해당지역주민
계획	도시환경정비 기본계획 수립	타당성검토, 기초조사	S	R, I	A, I	C	I, C	A				I, S	
		기본계획수립/승인		R, I									
	정비계획수립	계획수립협의		R, I									
		심의, 구역지정	S	R, I	A, I	C	I, C	A					
시행준비	사업시행자 결정	동의서징구			A, I				A, S	A, S		R, S, I	I
		조합설립/인가	R, I						A, S			R, S, I	
시행	사업시행인가	국공유재산관련 협의	A, S	R, I	A, I			A	A, S		I, S	R, S, I	I
		사업시행계획수립/인가	R, I		A, I				A, S	A, S	I, S	R, S, I	
		중전종후자산평가	S					A	A, S		I, S	R, S, I	I
	관리처분	관리처분계획수립/인가	R, I						A, S	A, S	I, S	R, S, I	
		준공 및 정산								R, A, S	I, S		
시행종료 및 유지관리	유지관리	청산금/유지관리/소유권			A, I				A, S		I, S	R, S, I	I

주: Responsible-책임, Accountable-실무수행/보고, Supportive-지원, Informed-수신, Consulted-자문

11) 도시재생사업의 한 유형인 도시환경정비사업(조합방식)의 생애주기 업무 프로세스 총 95개를 업무 프로세스 맵(map)형태로 정리함

12) 한국건설관리학회 논문집 제10권 제6호 '도시재생사업에서의 갈등사례 유형 분석'에서 제시한 2003년 7월부터 2008년 12월 도시재생사업관련 기사 113사례에 근거한 사업수행단계별 갈등발생빈도를 참고하였고 공공의 조정역할이 필요한 분쟁사안을 사업 단계별로 분류함

지등소유자는 이해관계자이자 주관시행주체로서의 입장을 동시에 가지며 자금조달이나 관리측면의 어려움 등으로 인하여 사업 단계별로 주관시행주체가 변경될 수 있다. 이와 같이 실제 도시 재생사업에 참여하고 있는 사업단계별 참여주체의 다양성과 사업단계별 · 관리영역별 주관주체의 분절성은 참여자간에 정보의 불균형과 투명성 문제를 야기할 수 있다. 이는 공공, 영리, 비영리 등 조직간 이해관계 조율의 어려움 등으로 이어지며 사업의 지연을 초래하는 요인이 된다. 따라서 시행주체와 이해관계자간의 커뮤니케이션과 정보관리의 측면에서 사업단계별로 체크해야 하는 항목과 절차의 수립이 요구된다.

표 6. 관리영역에 따른 시행주체의 구분

관리 영역	주관 시행 주체	주체 구분	관련 사업단계
기본계획수립	특별시장·도지사 시·군·구청장	공공	계획단계
인허가	시·군·구청장 기초지자체	공공	계획단계 시행준비단계 시행단계
시행	조합/공사 시·군·구청장	공공/민간	시행단계
시공	민간건설회사 (시공업체)	민간	시행단계
자금조달	시행자 부담 또는 시공사에 부담전가	공공/민간	시행준비단계 시행단계
운영	민간에 분양	민간	시행종료 및 유지관리단계

4.2 절차 수립

4.2.1 사업단계별 주요 검토지점(Gate) 선정

4.1절의 표6에서 알 수 있듯이 도시재생사업은 관리영역 혹은 주관주체에 따라 각각의 독립된 프로젝트로 구분 될 수 있으며 각 프로젝트는 고유의 업무 프로세스에 의해 수행된다. 따라서 다수의 프로젝트가 병행 혹은 순차적으로 진행됨에 따라 프로그램 거버넌스¹⁵⁾ 개념이 적용된 관리방안으로서 사업단계별 검토와 협의가 요구되는 지점을 시행주체와 참여자가 공통으로 인지하고 프로젝트의 특성을 반영하여 설정하는 것이 중요하다.

주요 검토지점의 선정은 Program Management Life Cycle

13) 도시재생사업의 세부시행절차별로 참여주체들의 역할을 책임(R),수행(A), 지원(S),자문(C),수신(I)으로 구분하고 공공부분과 민간부분의 협업이 필요한 사항들을 주요관리업무로 정의함

14) 주관시행주체는 도시재생사업의 업무 프로세스상 해당 업무의 총괄 주관기관으로서 의사결정 주체임

15) 주어진 프로그램 내의 프로젝트들 사이에서 제휴되어진 정책들, 절차들, 조직의 구조, 관례들을 발전시키고 관련자들끼리의 의사소통, 실행, 모니터링, 보증하는 프로세스

Phases¹⁶⁾(APM)의 검토단계(Gate)를 국내 도시재생사업의 생애주기 세부시행절차에 대응하여 1차 도출, 표7과 같이 정리하였다.

표 7. 도시재생사업 생애주기 주요 검토 단계 도출

프로그램 관리차원의 생애주기 단계	관리 내용	도시재생사업에서의 주요검토 단계
Pre-Program Set Up	사전 타당성 분석	사업 타당성 검토 단계
Program Set Up	프로젝트 착수	사업 착수의 결정 (사업구역의 지정)단계
Establishing a Program Management & Technical Infrastructure	수행조직 구성 시행전략의 수립	사업시행주체 결정 및 조직의 구성 단계 시행계획수립단계
Delivering the Incremental Benefits	프로젝트 수행	시행단계
Closing the Program	프로젝트 결과물의 완성 및 종료	개발이익의 배분과 환수 및 청산 단계

표 8. 도시재생사업 업무프로세스의 주요검토지점(Gate)과 주요의사결정지점(Critical Decision Point) 선정

세부시행 절차	도시재생사업에서의 해당 업무 프로세스(주관주체)	주요검토지점 (Gate)	주요의사결정 지점(CDP)
기본계획 수립/승인	사업 타당성 검토 기본계획안 작성(공공)	G1: 지방도시계획위원회 심의 직전	CDP1: 기본계획안 작성
정비구역 지정	사업 타당성 검토 정비구역의 지정(공공)	G2: 정비계획 수립 직전	CDP2: 정비계획수립
사업시행자 결정	동의를 징구 (추진위/조합설립) 정비사업 관리업체 선정 및 계약 시공사 선정 (민간)	G3: 조합설립 인가 신청 직 전	CDP3: 추진위원회 승인을 위한 동의 서 징구 CDP4: 정비사업체 선정 CDP5: 조합설립을 위한 동의서징구 CDP6: 총회(시공사 선정)
사업시행 인가	총회(창립,시공사선정) 사업시행계획서 작성 국공유재산 처분협의 (공공+민간)	G4: 사업시행 인가 직전	CDP7: 사업시행인가 계획서 작성 CDP8: 국공유재산 처분 협의
관리처분 인가	시공사 선정 및 계약 종료후 전자산평가 관리처분계획 형 산금 징수/지급 (민간)	G5: 관리처분 계획인가 직전	CDP9: 관리처분계획(안)수립 CDP10: 청산금/징수 지급

16) Association for Project Management에서 제공하는 A guide to governance of project management의 프로그램 거버넌스 매니지먼트 생애주기 단계별 절차로서 의무적인 게이트(1~5)가 지정됨

17) 4.1절의 자문회의와 동일함

18) 도시재생사업의 업무프로세스 (도시재생사업단 2009)에 근거하고 총 7회의 전문자 자문을 통해 구분된 주요 사업단계별 인가획득을 위한 요건의 평가 시점, 혹은 관련 핵심관리프로세스가 완료되어야하는 시점을 근거로 선정

19) 본 연구는 프로그램 관리차원의 게이트 선정에서 시행종료 및 유지관리단계 부분은 제외함

20) 도시환경정비사업의 업무 프로세스에서 행정적인 절차상 사업진행 가부(인·허가 획득 여부)가 결정되는 시간과 시기를 기준으로 하여 선정하였으며 각 생애주기 단계별(Gate) 주요의사결정지점을 포함함

1차 도출 결과를 바탕으로 전문가 자문회의²¹⁾를 통해 실제 도시재생사업의 업무프로세스(도시재생사업단2009) 중에서 행정적인 절차상(표4의 '세부시행절차' 기준) 사업진행의 가부가 결정되는 지점¹⁸⁾을 기준으로 2차 도출하여 총 5단계¹⁹⁾의 주요 검토 지점²⁰⁾을 선정하였다.(표8)

본 연구에서는 주요 검토지점과 더불어 주요 의사결정지점(Critical Decision Point 이하 CDP)을 선정하였고 각 주요 검토지점(gate)은 사업단계별로 CDP를 포함하고 있다. CDP는 도시재생사업의 업무 프로세스 중에서 사업진행상 후속단계들에 지속적인 영향을 미치는 사안을 포함하는 사전 검토 지점이다. 도시재생사업의 업무 프로세스상 주관주체와 시행주체가 공동의 의사결정주체가거나 혹은 복수의 의사결정 그룹이 존재하는 지점들을 선별하여 총 10개의 CDP를 선정하되, 그 정의와 선정기준을 구분하여 정리하면 아래 표9와 같다.

표 9. 게이트와 CDP 선정 기준 및 정의 구분

구분	Gate(주요 검토단계)	CDP (Critical Decision Point) (주요 의사결정 지점)
정의	사업시행단계별 원료를 위한 충족요건 검토 지점	사업진행상 후속단계들에 지속적인 영향을 미치는 사안을 포함하고 있는 사전 검토 지점
기준	행정적 절차상 사업진행 가부(인·허가획득)가 결정됨	업무 프로세스상 핵심의사결정사안이 복수 존재 의사결정주체 복수 존재
성격	업무프로세스의 단계별 구분	업무프로세스의 주요 사안별 횡적 연결

4.2.2 체크리스트 구성

프로젝트의 지정된 지점에서 해당 문서와 이해관계자 검토를 통해 선결조건의 적정성 여부를 검토함으로써 사업의 리스크, 성과, 품질 등을 관리하는 것이 게이트웨이 리뷰의 목적이다. 또한 게이트웨이의 리뷰는 해당사업의 기간, 비용, 성과물 관리 뿐만 아니라 시행기관의 이행능력개선과 책임 소재파악 등의 용도로 활용되는 것으로서 공공, 민간의 참여주체들이 협력적인 구도에서 검토를 수행할 수 있어야 한다.

협력적인 사업수행은 사업단계별 이해관계자의 역할과 책임이 규정되고 의사결정을 위한 객관적인 필요 정보가 적시에 공유될 수 있을 때 가능하다. 또한 시행주체들이 사업의 초기단계에서 사업의 핵심 관리 사안을 인지하고 업무 프로세스상의 주요 의사결정 지점들과의 관계파악이 전제되어야 한다. 즉, 의사결정에 영향을 미치는 1)참여자의 이해관계, 2)법·제도적인 제약조건, 3)사안별 업무프로세스 등에 관해 인지하고 협의와 조율을 지원할 수 있도록 체크리스트(검토항목²²⁾)의 요소가 정립되어야 한다.

21) 본 연구에서는 도시재생 사업수행시 의사결정에 영향을 미치는 주요 요소를 이해관계자와 이들이 활동하는 제도적 틀(제약조건)인 인허가기준, 그리고 사업수행을 위한 업무프로세스에 근거하여 선정함(한국행정연구원 2007)

1) 참여자 구도 (참여자 이해관계)

도시재생사업에 참여하고 있는 사업단계별 참여주체의 다양성, 이해관계자간 추구하는 효익의 상이함, 관리영역별 주관주체의 분절성은 시행주체와 이해관계자간의 커뮤니케이션과 정보관리의 측면에서 사업단계별 참여자 구도의 정립을 요구한다. 참여자 구도를 검토하는 목적은 도시재생사업의 의사결정에 영향을 미치는 요인인 참여자들의 이해관계를 파악하고 사업단계별 역할과 책임을 명확히 인지할 수 있도록 하는 것이다.

본 연구에서는 4.1절에서 정리한 사업단계별 RAM, 업무메뉴얼Ver1.0(도시재생사업단 2009)에 근거하여 참여자 구도를 작성하였고 그림4는 주요 검토단계 중에서 'Gate4'의 예시이다.

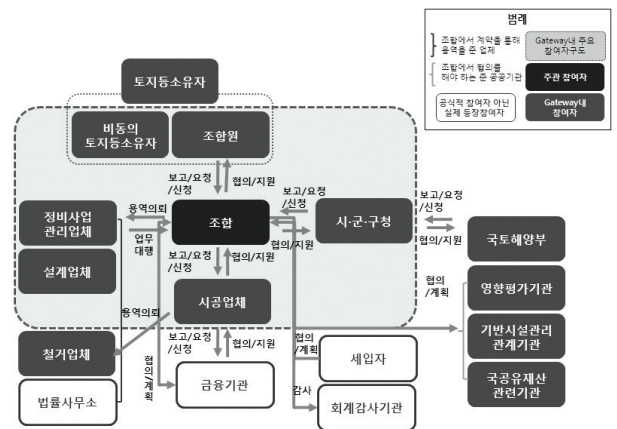


그림 4. 사업시행인가단계(Gate4)의 참여자 구도

표 10. 주요검토단계별 체크리스트의 부분 예시

사업 단계	주요검토 단계	관리 주제	핵심검토사항	세부요구정보
시행 단계	G4	사업성	사업비(토지비, 보상비, 용역비),구성과 범위는 적합한가?	* 토지수용, 보상, 용역비, 기반시설부담에 관한 적법성 및 협의 사항 * 조합원 부담금 책정에 관한 정관기준의 요건 충족여부
		인허가	사업시행계획인가신청전에 국공유지 관련 협의가 완료되었는가?	* 국·공유지 용도, 법적분쟁, 소유권, 양도, 귀속에 관한 관계기관 협의사항
	G5	사업성	관리처분계획을 위한 자금운용계획을 수립하였는가?	* 도급공사비(시공사 본 계약 원료) * 보상비(손실보상비, 이설비) * 이주비(주거대책비, 기타 이주보상비) * 부대경비(지하철용역, 대여금이자, 교통시설분담금)
		인허가	관리처분계획안의 법령과 조합정관상의 기준이 일치하는지 검토하였는가?	* 분야예정대지 및 건축물의평가(중후자 산평가)기준 * 자금운용계획
		용역계약	용역수수료에 대한 검토를 하였는가?	* 종전 자산의 평가와 중후 자산의 평가 시의 감정평가수수료 * 조성공사비 산출을 위한 외주 용역비

22) 본 연구에서는 A Guide to the Project Management Body of Knowledge(PMBOK)Third Edition에서 제시한 분류체계항목 9가지 중에서 도시재생사업의 특성을 반영한 관리업무 분류체계를 도출, 전문가 자문회의를 통해 관리주체를 사업성관리, 인·허가 관리, 용역계약관리로 선정함.

2) 법·제도적 제약조건

본 연구에서는 사업의 충족요건을 검토하기 위하여 핵심검토 사항으로서 법·제도적인 제약조건을 도시재생사업의 주요검토 단계별(Gate1-5)로 구분하여 질문형태로 작성하였다. 각 핵심 검토사항에 해당되는 세부정보는 업무매뉴얼Ver1.0(도시재생사업단 2009)과 전문가 자문회의를 통해 도출하였다. 또한 도시재생사업의 관리영역별 핵심 업무 프로세스에 근거하여 관리주제²²⁾별로 검토사항을 구분하고 표10과 같이 정리하였다.

3) CDP(Critical Decision Point) 흐름도

시행주체들이 사업의 초기단계에서 사업의 핵심 관리 사안을 인지하고 업무 프로세스상의 주요 의사결정 지점(CDP)들과의 관계를 파악할 수 있도록 핵심 관리 사안별 연관관계를 정리한 것이 CDP흐름도이다.(그림5) 관리주제에 연관된 핵심 업무 프로세스들을 연결하고 연결된 각 프로세스에 해당하는 의사결정 지점을 파악할 수 있다. 또한 해당 의사결정지점별 체크사항을 연결하여 의사결정에 영향을 미치는 요인이면서 동시에 업무 프로세

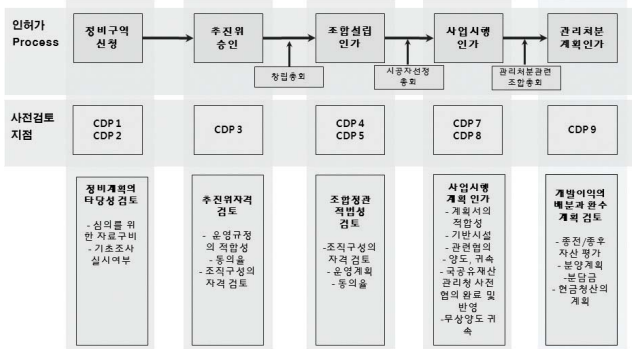


그림 5. CDP흐름도 예시(인·허가 획득관리 관련)

스상에서 후속 단계들에 영향을 미치는 사항들을 인지하여 분쟁을 예방하고 충분한 사전 협의와 조율에 착수할 수 있도록 지원하는 것이 CDP흐름도를 검토하는 목적이다.

4.2.3 검토 절차의 설계

4.2.2 절에서 도출한 구성항목을 바탕으로 수립한 게이트웨이 리뷰절차(그림6)는 다음과 같다. 검토의 절차는 1)문제를 규명하는 단계, 2)탐색·여과·설계를 통하여 사안을 구체화하는 단계, 3)구축된 요구정보 DB를 참고하여 판단·분석·협상 등을 통해 최종선택을 하는 단계의 순서로 구성된다. 이는 조직적 관점에서의 의사결정 접근방법의 하나로서 Mintzberg의 점증형 모델²³⁾에 기반 하여 그림6과 같이 설계하였고 그 사용절차는 다음과 같다.

첫째, 도시재생사업의 업무 프로세스 상에서 주요 검토 단계를 선택한다. 둘째, 해당 단계에서 의사결정을 요구하는 조건상황을 탐색하기 위하여 CDP 흐름도의 관계를 파악, 문제를 규명한다. 셋째, 사업단계별 참여자들의 상호 협력적인 의사결정을 지원하기 위하여 주체별 역할과 관련정보를 탐색한다. 그리고 참여자 구도를 파악한 후 각 주체별 주요사안을 이해한다. 또한 이행 가능한 조정안 혹은 대안을 모색하기 위하여 '용역업체 선정', '계약 관리', '사업성 관리' 등의 의사결정업무를 구체화한다. 마지막으로 의사결정업무에 대한 단계별·주체별 핵심검토사항인 체크리스트를 참고하여 최적의 수행방안을 선택하도록 의사결정을 지원하는 단계까지 게이트웨이 리뷰 절차의 범위이다.

게이트웨이 리뷰과정에서 채택하고 실행한 결과는 의사결정지원 DB POOL에 저장되어 차후 사례DB로서 참고할 수 있도록 한다. 사례DB의 유지 및 관리방안은 제시하는 검토체계의 활용성을 제고하며 후속연구에서 진행될 예정이다.

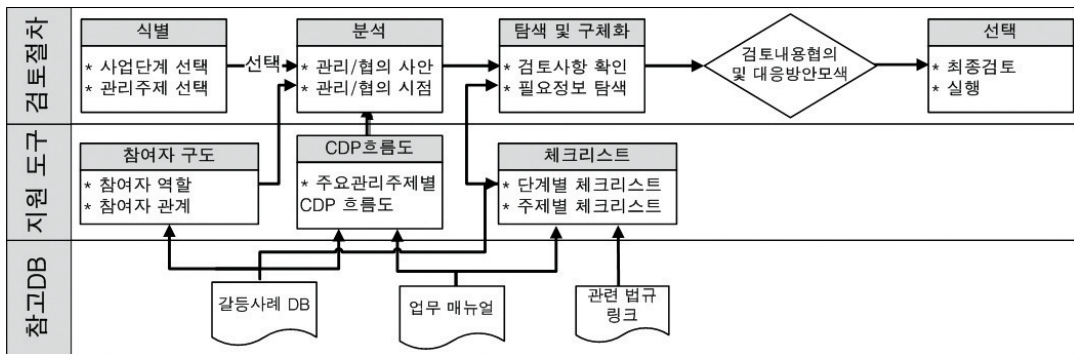


그림 6. 게이트웨이 리뷰 절차 설계

23) 총 25개 조직의 비구조적이고 정형화될 수 없는 의사결정사례 연구를 바탕으로 조직의사결정과정에 대한 점증형(incremental decision process)모델을 개발하였으며, 의사결정의 단계를 identification phase, development phase, selection phase로 구분함.

4.3 테스트 베드(Test Bed) 수행

4.3.1 개요 및 결과

본 연구에서 제안한 게이트웨이 리뷰 체계의 절차와 구성항목에 대한 실무 활용성 검토를 위하여 테스트 베드 검증을 수행하였다.

테스트 베드의 평가자로 선정된 전문가 그룹은 도시재생사업의 참여자로서 도시환경정비사업의 프로젝트 참여횟수가 최소 2회 이상(현재 참여사업 포함)이며, 유사 프로젝트(도시재개발, 주택재개발, 뉴타운 개발 등) 참여경력이 평균 7년 이상인 실무자로 구성되었으며 총 10인을 선정하였다.

구축된 게이트웨이 리뷰체계의 활용사례로 선정된 대상지는 개발형태가 입체·복합 공간 개발 사업으로서 대규모이고 도시재생사업의 특성이 나타난 S상가 〇〇구역이며 현재 시행준비단계가 완료된 상태이다.

테스트 베드의 수행은 대상지를 방문하여 web으로 구현된 게이트웨이 리뷰 체계(그림7)에 대하여 전문가 그룹에게 설명하고 1주일간 활용 후에 평가지를 작성하는 방식으로 진행하였고 전문가의 구성은 표11과 같다.

표 11. 테스트베드(Test-Bed) 실행 개요

구분	개요
실행 목표	의사결정 지원을 위한 게이트웨이 리뷰 체계 타당성 검증 및 프로젝트 활용성 분석
실행 기간	2009년 4월 6일~13일
대상지	S상가 〇〇구역
대상 단계	도시환경정비사업의 계획,시행준비,시행 단계
전문가 구성	공공 부문: 특별시 담당공무원, 구청 담당공무원, △△공사 민간 부문: 시공업체, 정비사업관리업체, 설계업체, CM업체

평가는 게이트웨이 '리뷰 절차의 적절성', '리뷰항목 구성의 상관성', '게이트·CDP의 선정과 위계의 적절성', '제공정보의 실제 업무와의 일치성', '실무수행에서의 활용정도', 활용결과로서 '업무의 개선정도' 등 총 6개 항목으로 구분하였고 각 항목은 Likert 5점 척도²⁴⁾로 진행되었다. 평가결과를 항목별로 구분하면 그림8과 같다.

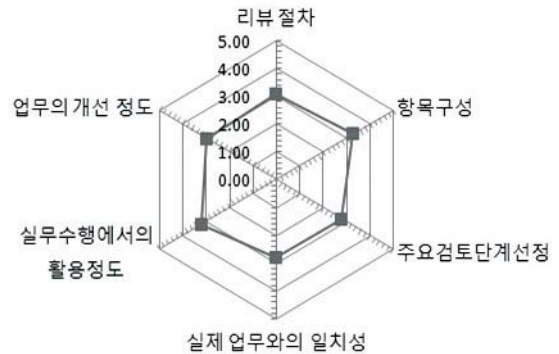


그림 8. 테스트 베드 결과(항목별 평균값)

4.3.2 결과 분석

1) 평가항목별 분석

본 연구에서 제시하는 도시재생사업에서의 의사결정지원 도구인 게이트웨이 리뷰체계에 대한 테스트 베드 평가 항목별 결과 분석을 위한 통계 대표값은 표12와 같다.

표 12. 평가항목별 대표값

대표값	리뷰 절차	항목 구성	단계선정	실무 일치	활용정도	업무 개선
N	10	10	10	10	10	10
Mean	3.1	3.3	2.9	2.8	3.2	3
Standard deviation	0.7	0.64	0.83	0.6	1.08	1
Median	3	3	3	3	3	3
IQR	0.75	0	1.75	0	1	1.75

'리뷰 절차'와 '리뷰항목의 구성', '실무수행에서의 활용정도'의 경우 Mean>Median의 결과를 보이며 타 항목에 비해 상대적으로 높은 점수분포를 갖고 있다. 이는 리뷰 절차와 항목의 구성이 적절한 것으로 해석할 수 있다. IQR값(Inter-quartile Range)이 '항목구성'과 '제공정보의 실제 업무 일치도'에 대하여 0이 된다는 것은 해당 항목에 대한 평가자들의 의견이 일치함을 보여준다. 이는 제공되는 정보의 구성과 내용이 도시재생사업에서 의사결정 수행시 검토하는 주요 체크항목, 체크내용과 거의 일치한다는 것으로 본 연구에서 제시하는 게이트웨이 리뷰 체계가 의사결정 지원 도구로서 타당성을 확보한다는 것을 의미한다. '주요검토단계(Gate) 선정'과 활용결과로서 '업무의 개선정도'에 대하여



그림 7. 게이트웨이 리뷰 체계 web 구현 화면 예시

24) 5점-(매우 그렇다), 1점-(전혀 그렇지 않다)

IQR값이 큰 것은 평가 전문가들이 소속되어있는 각 기관(업체)의 이해관계에 따라 의견에 차이가 있음을 보여주고 있다.

2) t검증 분석

본 연구에서는 테스트 베드 수행시 전문가 그룹을 공공부문과 민간부문에 구분하여 t검증을 수행하였다.

표13에서 보는 바와 같이 공공부문에 종사하는 전문가와 민간부문에 종사하는 전문가에 따른 도시재생사업의 게이트웨이 리뷰체계에 대한 의견을 분석한 결과 '리뷰 절차', '항목구성', '단계 선정', '실무일치성', '활용성'에 대하여 공공부문이나 민간부문 간의 차이가 없었다.(유의수준 0.01) 그러나 '업무 개선도'에 대한 의견은 민간부문의 평균치가 더 높고 이를 t검증 한 결과 t=5.75로 1% 수준에서 매우 의미 있는 차를 보여주고 있다. 그러므로 본 연구에서 제시하는 게이트웨이 리뷰 체계에 대한 '리뷰 절차', '항목 구성', '단계 선정', '실무 일치성', '활용성'에 대하여는 공공부문이나 민간부문에 관계없이 비슷한 견해를 가지고 있고 '업무 개선도'에 대한 견해는 민간부문에서 보다 개선도가 높은 것으로 평가되고 있다.

표 13. 테스트 베드 전문가 그룹의 t 검증 결과

평가 항목	구분	N	M	Sd	t
리뷰 절차	공공부문	5	3.20	0.75	0.42
	민간부문	5	3.00	0.63	
리뷰 항목의 구성	공공부문	5	3.20	0.40	0.89
	민간부문	5	3.60	0.80	
주요 검토 단계 선정	공공부문	5	3.20	0.75	0.34
	민간부문	5	3.00	0.89	
실제 업무와의 일치성	공공부문	5	2.80	0.40	0
	민간부문	5	2.80	0.75	
실무수행에서의 활용정도	공공부문	5	2.40	0.80	0.5
	민간부문	5	4.00	0.63	
업무의 개선정도	공공부문	5	2.60	0.60	5.75***
	민간부문	5	3.60	0.49	
전체	공공부문	5	17.40	10.50	1.08
	민간부문	5	20.00	19.31	

* : p(.05), ** : p(.02), *** : p(.01), **** : p(.001)

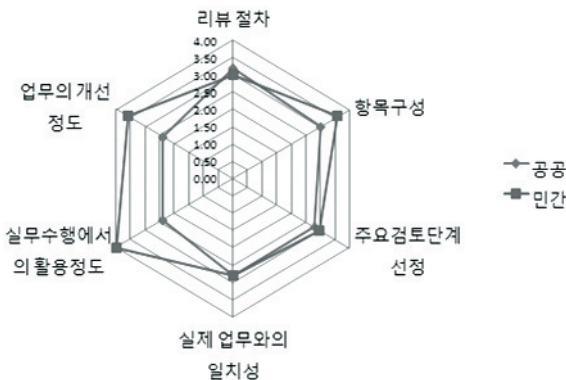


그림 9. 공공과 민간의 평가 결과 비교(평균값)

t검증 결과 '업무개선도'에 대한 의견을 제외하면 전반적으로 공공부문과 민간부문간에 의견의 차이가 없는 것으로 나타났다. 본 연구에서 제시하는 게이트웨이 리뷰 체계가 의사결정지원도구로서 민간부문과 공공부문에서 모두 활용 가능성이 있음을 시사하며, 민·관 사업 참여자의 협력적인 지원 환경 조성 및 사업 관리에 긍정적인 역할을 수행할 수 있을 것으로 기대된다.

5. 결론 및 제언

본 연구에서는 사업 단계별로 효과적인 의사결정 지원을 위하여 기존에 정의가 미흡한 도시재생사업에서의 사업단계별 게이트웨이 리뷰 개념을 정리하고 체계 구축을 위한 주요 검토단계를 선정하였으며 검토의 절차를 수립하였다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

(1) 도시재생사업에서의 협력적인 의사결정체계의 개념을 정의하고 주요 검토단계(게이트)를 선정하였다.

(2) 도시재생사업의 사업단계별 주요 검토지점(Gate)에서 선결조건의 적정성 여부를 검토하여 의사결정을 지원할 수 있도록 1)참여자 구도, 2)법·제도적인 제약조건, 3)사안별 업무프로세스상의 관계(CDP 흐름도)에 관한 검토 항목을 정립하고 검토의 절차를 수립하였다.

(3) 사업시행주체의 사업단계별 의사결정 업무 지원도구인 게이트웨이 리뷰 체계를 제안하고 테스트 베드를 수행하였다. 테스트 베드의 평가 결과를 분석한 결과 게이트웨이 리뷰 체계의 절차와 항목에 대한 타당성을 확보하였다. 또한 전문가 그룹의 t검증 결과 본 연구에서 제시하는 게이트웨이 리뷰 체계가 공공부문과 민간부문간의 협력적인 지원환경조성과 사업관리에 도움이 될 것이라는 가능성을 도출하였다.

본 연구는 연구수행이 기초적인 과정에 있고 도시재생사업의 특성상 구체적인 해당 DB확보의 어려움으로 연구의 표준화에 한계가 있다. 또한 제시하는 의사결정지원 검토체계의 활용성 제고를 위하여 사례DB의 유지 및 관리방안에 대한 대책이 요구된다. 이는 본 연구가 제시하는 검토체계가 도시재생사업의 추진편의를 도모하기 위한 웹기반의 정보제공 및 공유 시스템으로 구현 시 사업관리 효율성 제고에 기여할 수 있는 타당성을 확보할 수 있게 할 것이다.

또한 제시하는 의사결정지원 검토체계를 관리하는 업무절차서와 관리프로세스가 구비된다면 사업관리 기준의 체계화로서 학술적인 기여를 할 수 있을 것이다. 한편 사업의 주요 검토단계에서 체크리스트 형태를 제공한다는 기본 틀은 유지하되, 프로젝트

별로 유관정보를 검색하여 재활용할 수 있다면 실무자뿐만 아니라 메가 프로젝트 이해관계자의 범용 참고서로 활용될 수 있을 것이다.

또한 게이트웨이 리뷰체계에서 참여자 역할의 정의와 의사결정 구도를 함께 고려한 것은 의사결정 거버넌스 체계 구축의 단초로서 이해관계자의 분쟁 조정 등 성공적인 사업수행을 지원하는 방안모색으로서 의의가 있다고 할 수 있다.

감사의 글

본 연구는 국토해양부가 주관하고 한국건설교통기술평가원이 시행하는 07첨단 도시개발사업(과제번호:07도시재생A03) 결과의 일부임.

본 연구는 국토해양부가 주관하고 한국건설교통기술평가원에서 위탁하여 시행하는 건설기반구축사업(과제번호: 05기반구축D05-01)결과의 일부임.

참고문헌

김순태 외(2007). “국공유지처분의 의사결정지원시스템 모형 구축”, 대한국토계획학회 논문집 v.42 n.4 p.29-44

김종보 · 전연구(2008). 새로운 재건축 · 재개발 이야기, 개정증보3판, 한국도시개발연구포럼, 서울

도시재생사업단(2009). “3-4세부 메가 프로젝트 건설관리시스템 개발 1단계 보고서”, 도시재생사업단, 서울

박찬우 외(2001). “개발형 주택건설사업의 성공적 수행을 위한 사업기획 업무프로세스 모델 연구”, 한국건설관리학회 정기 학술발표대회논문집 p.245-250

배순석 (2008). “도시재생의 부동산시장 파급효과와 정책과제”, 대한국토학회지 Vol.317 p.35-45

배용규 (2005). “기성시가지 도시정비사업에서의 참여주체의 역할과 협력방안”, 주택도시 통권 제85권 p.49-72

서원희 외(2008). “도시재생에 있어 주민참여형 거버넌스 체계 도입방안”, 대한국토 · 도시계획학회 춘계산학협동학술대회 논문집 p.257-270

양운재 외(2004). “기성시가지 도시개발방식 결정 모형 연구”, 한국도시계획학회 추계학술발표대회 논문집 p.331-348

이슬기 외(2009). “도시재생사업에서의 갈등사례 유형 분석”, 한국건설관리학회 논문집 v.10 n.6 p.78-87

전재열 외(2003). “건축협력설계 의사결정 지원시스템 구축방안”, 건설관리학회지, 한국건설관리학회 논문집 v.4 n.2 p.91-98

조동현 외(2008). “메가 프로젝트 기본설계단계의 Master Architect 의사결정지원 도구”, 한국건설관리학회 2008정기 학술발표대회 논문집 p.202-206

조병인(2008). 주택재개발 재건축사업의 탈법운영 실태 및 대책 연구 보고서, 한국형사정책연구원

한국행정연구원(2007). 갈등사례별 원인분석 및 대응방안 연구 보고서, 국무조정실, 한국행정연구원

Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon (2008). Essentials of Management Information Systems, (8th International Edition/ Paperback) Prentice Hall

Mintzberg, H.,Raisinghani, P. and Theoret, A. (1976). The Structure of Unstructured Decision Presses, Administrative Science Quarterly, 2 p.246-275

Project Management Institute, Inc (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (3th Edition), PMI p.199-268

Project Management Institute, Inc (2008). The Standard for Program Management (Second Edition), ANSI p.243-271

Philip Booth(2005). “Partnerships and networks: The governance of urban regeneration in Britain”, Journal of Housing and the Built Environment 20:257-269

Phil Jones and James Evans(2006). “Urban Regeneration, Governance and the State:Exploring Notions of Distance and Proximity”, Urban Studies, Vol.43, No.9, 1491-1509

<http://www.gateway.gov.uk>

<http://www.glaw.scourt.go.kr>

<http://www.law.go.kr>

<http://www.treasury.nsw.gov.au>

논문제출일: 2009.12.11
 논문심사일: 2009.12.18
 심사완료일: 2010.02.09

Abstract

As Urban Regeneration is being carried out, stakeholders are most likely to have disagreements on their interests. Besides, dispersion of numerous communication routes and obscure decision processes aggravate the situation. Eventually, fragmented decision-making processes and complex structure lead to inefficient outcome and delay of projects. This paper is a study on decision-making support not only helps the program manager have more efficient and optimum decision, but also provides alternatives for Urban Regeneration. This study is conducted as follows. Firstly, the project process and the decision-making structure among stakeholders in Urban Regeneration are analyzed, and then the current status of decision-making in Urban Regeneration project is classified. Secondly, with literature study on "Gateway Review", the decision-making gateway review process in Urban Regeneration is defined, and then the "Gateway Review Elements" are listed. Thirdly, to establish gateway review process, this paper presents a check points, namely gate which supports a program manager to monitor and to control the program management in Urban Regeneration. Each gate has several supporting tools such as diagram of critical decision points relation, scheme of stakeholder, checklist. Fourthly, the proposed concept is verified by experts who have been carefully selected to provide their respective reviews. Finally, decision-making support gateway review system is modified based on their critiques and suggestions.

Keywords : *Gateway Review, Decision-making, Urban Regeneration*
